

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR
KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI
DI CV. BINTANG TERANG – MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

MAHENDRA NAINGGOLAN

178150037



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/11/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/11/22

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR
KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI
DI CV. BINTANG TERANG – MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Teknik
Universitas Medan Area

OLEH :

MAHENDRA NAINGGOLAN

178150037

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2022**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/11/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/11/22

LEMBAR PENGESAHAN

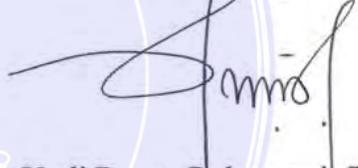
Judul Skripsi : Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja
Karyawan Pada Bagian Produksi di CV. Bintang Terang-Medan
Nama : Mahendra Nainggolan
NPM : 178150037
Fakultas : Teknik
Program Studi : Teknik Industri

Disetujui Oleh :
Komisi Pembimbing,

Pembimbing I

Pembimbing II


Sirmas Munte, ST, MT
NIDN. 0109026601


Yudi Daeng Polewangi, ST, MT
NIDN. 0112118503

Mengetahui


Dekan Fakultas Teknik
Dr. Rahman Syah, S.Kom, M.Kom
NIDN. 0105058804


Ketua Program Studi
Nukhe Andri Silviana, S.T, M.T
NIDN. 0127038802

Tanggal Lulus : 16 Agustus 2022

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/11/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/11/22

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

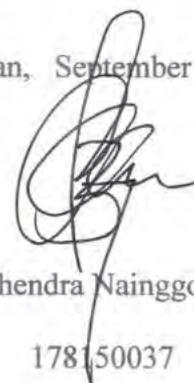
Nama : Mahendra Nainggolan

NPM : 178150037

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana yang merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian - bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini saya kutip dari hasil karya orang lain yang telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi – sanksi dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan.

Medan, September 2022



Mahendra Nainggolan

178150037

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Mahendra Nainggolan

NPM : 178150037

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas Teknik : Teknik

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah yang berjudul : Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di CV. Bintang Terang – Medan beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti, Non eksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada tanggal : September 2022

Yang Menyatakan


Nainggolan)

CFAKX039571606

iii

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 24/11/22

Access From (repository.uma.ac.id)24/11/22

RINGKASAN

Mahendra Nainggolan. 178150037, “Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di CV. Bintang Terang-Medan”. Dibimbing Oleh : Bapak Sirmas Munte, ST, MT dan Bapak Yudi Daeng Polewangi, ST, MT.

Balanced Scorecard adalah salah satu alat ukur kinerja yang dapat digunakan untuk melaksanakan pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi perusahaan. CV. Bintang Terang merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang proses produksi pembuatan periuk. Perusahaan ini memiliki 30 karyawan pada bagian produksi dan 16 konsumen yang ikut berpartisipasi dalam pengisian kuesioner ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana perancangan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan bagian produksi. Hasil dari penelitian tentang *balanced scorecard* bahwa dilihat dari rasio keuangan yang digunakan, menunjukkan secara umum juga terjadi peningkatan. Pada perspektif pelanggan, konsumen merasa cukup puas dengan pelayanan selama ini dalam hal atribut kepuasan pelanggan, minat perubahan inovasi dan citra perusahaan. Secara keseluruhan kinerja CV. Bintang Terang dari perspektif proses internal bisnis pada sisi inovasi adalah sangat buruk dengan tidak ada inovasi produk yang dilakukan mulai 2000-sekarang. Sedangkan dari sisi proses operasi, perusahaan telah menerapkan efisiensi waktu proses dengan baik. Dari perspektif pelatihan dan Pengembangan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan bahwa perusahaan belum pernah sama sekali melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan. Dilihat dari indikator kepuasan kerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan rata-rata keseluruhan jawaban karyawan berada pada angka 3,71, ini artinya bahwa karyawan CV. Bintang Terang merasa cukup puas selama bekerja pada CV. Bintang Terang.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Perancangan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

Mahendra Nainggolan. 178150037. "The Designing a Balanced Scorecard to Measure Employee Performance in the Production Department at CV. Bintang Terang Medan". Supervised by Sirmas Munte, S.T., M.T. and Yudi Daeng Polewangi, S.T., M.T.

The Balanced Scorecard is one of the performance measurement tools that can be used to carry out performance measurements in a corporate organization. CV. Bintang Terang is one of the manufacturing companies in the production process of making cooking pots. The company had 30 employees in the production department and 16 consumers who participated in filling out this questionnaire. The purpose of this study was to know how to design the Balanced Scorecard on production employees' performance. The results of the research on the Balanced Scorecard seen from the financial ratios used showed that in general there was also an increase. From the customer perspective, consumers were quite satisfied with the service so far in terms of customer satisfaction attributes, interest in innovation change, and corporate image. Overall performance of CV. Bintang Terang from the perspective of internal business processes on the innovation side was very bad with no product innovation carried out from 2000-present. Meanwhile, in operating processes, the company had implemented processing time efficiency well. From the perspective of training and development, based on the results of interviews with company leaders, the company had never conducted training and development for employees. Based on the job satisfaction indicators from the learning and growth perspective, the overall average employee answers were 3.71, which meant that the employees of CV. Bintang Terang felt quite satisfied while working at CV. Bintang Terang.

Keywords: Balanced Scorecard, Employee Performance Design.



15/9-2022

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan dikelurahan Irigasi Kecamatan Pematang Bandar Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara pada tanggal Februari 2000 dari ayah Edison Nainggolan dan ibu Selmi Sinaga. Penulis merupakan putra ke empat dari empat bersaudara.

Tahun 2017 Penulis lulus dari SMK Swasta HKBP Pematang Siantar dan pada tahun 2017 terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Teknik Universitas Medan Area.

Selama mengikuti perkuliahan, penulis mengikuti organisasi Ikatan Mahasiswa Teknik Industri (IMTI) pada tahun 2018 sampai pada tahun 2021 dan pernah menjabat sebagai Humas di IMTI UMA pada periode 2019-2020. Penulis pernah mengikuti acara kongres IMTI Indonesia di UNSERA Banten pada Februari 2020. Dan penulis juga mengikuti organisasi Unit Kegiatan Mahasiswa Kristen Universitas Medan Area (UKMK UMA) pada tahun 2018 sampai 2021 dan pernah menjabat sebagai ketua natal Universitas Medan Area 2019, dan penulis juga pernah melaksanakan Kerja Prakter (KP) di CV. Star Umroh Engineering yang beralamat di Medan Denai.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Tuhan yang Maha Esa yang tak henti-hentinya memberikan segala kenikmatan dan rahmat kepada seluruh hamba-Nya. Dengan Rahmat dan Hidayah-Nya, Skripsi yang berjudul “**Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di CV. Bintang Terang – Medan**” dapat terselesaikan dengan baik. Adapun Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan Tugas Akhir pada Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Medan Area.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang berperan langsung maupun tidak langsung dalam membantu penulis menyelesaikan tugas akhir ini :

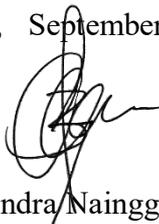
1. Kedua orang tua saya bapak Edison Nainggolan dan ibu Selmi Sinaga yang selalu memberikan dukungan, semangat, baik moral maupun materi dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng. MSc., selaku Rektor Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Rahman Syah, S.kom, M.kom., selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Medan Area.
4. Ibu Nukhe Andri Silviana, ST, MT., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Medan Area.

5. Bapak Sirmas Munte, ST, MT., selaku Pembimbing I yang telah banyak membantu memberi masukan dan arahan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Yudi Daeng Polewangi, ST, MT., selaku Pembimbing II yang telah banyak membantu memberi masukan dan arahan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh dosen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Medan Area yang sudah memberikan ilmu kepada saya selama masa perkuliahan.
8. Seluruh Staf Fakultas Teknik Universitas Medan Area, yang sudah banyak memberikan bantuan kepada saya dalam mengurus surat menyurat.
9. Bapak Usman Permadi sebagai pemilik perusahaan yang telah membantu dan memberikan izin kepada saya untuk melaksanakan penelitian di CV. Bintang Terang.
10. Seluruh karyawan CV. Bintang Terang yang telah rela dan banyak membantu dalam proses pengerjaan skripsi terutama pada saat pengisian kuesioner karyawan.
11. *Last, but not least, i wanna the thank me, i wanna thank me for believing in me, i wanna thank me for doing all this hard work, i wanna thank me for having no days off, i wanna thank me for never quitting, i wanna thank me for for just being me at all times.*
12. Kepada kakak dan abang yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada saya sampai saat ini.

13. Sahabatku Fitri Ramadhani Siregar, ST yang telah banyak membantu saya dalam proses pengerjaan skripsi ini dan selalu memberikan semangat, dukungan yang lebih kepada saya.
14. Sahabat seperjuangan tim KAPAL, Yovie Thersdy Simanjuntak, ST, Eko Prasetyo Silalahi, ST, Agustinus Hamonangan Silaban, ST, Gortap Saut Simanjuntak, ST, Aris Pranata Sipayung, ST, Jose Immanuel Aritonang, ST dan Jimmy Refaldi Pakpahan, ST yang sudah memberikan semangat dan dukungan kepada saya sehingga sampai pada tahap ini. Sukses buat kita kedepannya.
15. Kepada Marco Nainggolan, ST, Yulia Anggraini Hutajulu, ST, Vinia Agata Surbakti, ST, Mery Situmorang, S.PSi yang sudah memberikan semangat dan dukungan kepada saya.
16. Kepada seluruh teman – teman seperjuangan Teknik Industri Universitas Medan Area stambuk 2017.
17. Seluruh Anggota IMTI UMA.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik, saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan dimasa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini berguna bagi pihak yang memerlukan.

Penulis, September 2022


(Mahendra Nainggolan)

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACK.....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
KATA PENGANTAR.....	iiiv
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Batasan Masalah.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengertian Kinerja Karyawan	7
2.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	8

2.3	Penempatan Pegawai	9
2.4	Faktor Pengaruh Kinerja	9
2.5	Tujuan Pengukuran Kinerja	12
2.6	Manfaat Pengukuran Kinerja	12
2.7	Dampak Kinerja Karyawan.....	13
2.8	Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja.....	14
2.9	<i>Balanced Scorecard</i>	14
2.9.1	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.9.2	Hubungan Antara Perspektif	22
2.9.3	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.10	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	26
2.10.1	Uji Validitas.....	26
2.10.2	Uji Reliabilitas	27
2.11	<i>Software SPSS (Statistical Program for Social Sciences)</i>	28
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	29
3.2	Jenis Penelitian dan Metode Pengumpulan Data	29
3.2.1	Jenis Penelitian	29
3.2.2	Metode Pengumpulan Data	29
3.3	Populasi dan Sampel.....	30
3.3.1	Populasi	30
3.3.2	Sampel	30
3.4	Variabel Penelitian	31

3.4.1	Variabel Independen	31
3.4.2	Variabel Dependen.....	31
3.5	Kerangka Konseptual.....	31
3.6	Metodologi Penelitian.....	32
3.7	<i>Flowchart</i> Penelitian.....	35
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1	Pengumpulan Data.....	37
4.1.1	Deskripsi Kuesioner	37
4.2	Deskripsi Responden	37
4.3	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Karyawan.....	39
4.3.1	Uji Validitas Karyawan	39
4.3.2	Uji Reliabilitas Karyawan	41
4.4	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Konsumen.....	42
4.4.1	Uji Validitas Konsumen	42
4.4.2	Uji Reliabilitas Konsumen	43
4.5	Kinerja CV. Bintang Terang	44
4.5.1	Perspektif Keuangan	44
4.5.2	Perspektif Pelanggan.....	48
4.5.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	51
4.5.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	54

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	59
5.1 Kesimpulan	59
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Populasi Penelitian.....	30
Tabel 4.1 Deskripsi Kuesioner.....	37
Tabel 4.2 Deskripsi Responden	38
Tabel 4.3 Uji Validitas Karyawan.....	39
Tabel 4.4 Uji Reliabilitas Karyawan	41
Tabel 4.5 Uji Validitas Konsumen.....	42
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas Konsumen	43
Tabel 4.7 Data Keuangan CV. Bintang Terang (Dalam Jutaan Rupiah).....	44
Tabel 4.8 Rasio Keuangan CV. Bintang Terang 2017-2021	45
Tabel 4.9 Rasio Keuangan CV. Bintang Terang 2017-2021 (Dalam Persentase).....	46
Tabel 4.10 Kepuasan Pelanggan	48
Tabel 4.11 Minat Perubahan Inovasi.....	49
Tabel 4.12 Citra Perusahaan	50
Tabel 4.13 Kepuasan Kerja.....	54
Tabel 4.14 Hasil Perancangan <i>Basic Balanced Scorecard</i>	57

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Antara Perspektif.....	23
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	31
Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian.....	36



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Situasi era globalisasi yang semakin berkembang mengakibatkan persaingan yang cukup ketat antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya. Pengukuran kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan perencanaan dengan tujuan dimasa yang mendatang. Berbagai informasi pendukung bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

Gambara umum mengenai kinerja perusahaan dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu informasi finansial dan informasi non finansial. Informasi finansial didapatkan dari pengelolaan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non finansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang ada agar dapat melaksanakan tujuan yang ditetapkan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja pada umumnya yang digunakan yaitu ukuran keuangan. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan yang paling mudah diperoleh, sehingga pengukuran kinerja karyawan juga diukur dengan dasar keuangan.

Perusahaan yang berhasil melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan kompetitif merupakan salah satu keberhasilan manajemen. Tugas utama para pemimpin dan manajer puncak yaitu secara berkelanjutan melakukan perbaikan dimana, dapat memperoleh dukungan secara penuh dari pihak dalam suatu

organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya secara bersama-sama. (Aggraeni, 2010).

CV. Bintang Terang merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang proses produksi pembuatan periuk. Proses yang dilakukan oleh karyawan di pabrik adalah proses dari awal pembuatan periuk sampai barang jadi yang akan digunakan oleh konsumen. Proses kerja dimulai dari pemilihan bahan baku, peleburan bahan baku, pencetakan, pengikisan, penyortiran, perakitan dan yang terakhir pengemasan periuk. Perusahaan ini memiliki 18 karyawan pada bagian produksi. Jam kerja karyawan terdapat I *shift*, dimulai pukul 08:00 – 17:00 WIB.

Bapak Usman Permadi sebagai pemilik CV. Bintang Terang belum pernah melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan. Salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi perusahaan yang sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan yaitu, pemahaman tentang *job description*, tetapi kontribusi yang diharapkan dari *job description* terkadang tidak diperhatikan oleh setiap organisasi, pekerjaan-pekerjaan rutin terbengkalai dan karyawan kurang bertanggung jawab yang harus dikerjakan oleh karyawan. Apabila perusahaan memperhatikan pentingnya pemahaman *job description* dan setiap karyawan mempelajari dan menguasai *job description* pada tempatnya masing-masing maka hal ini akan dapat meningkatkan kualitas kerja, ketepatan waktu dan efektifitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dilapangan dengan pemilik CV. Bintang Terang, bahwa perusahaan sudah selayaknya memiliki alat ukur kinerja yang dapat digunakan secara berkelanjutan. Salah satu alat ukur kinerja yang dapat

digunakan untuk melaksanakan pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi perusahaan adalah *Balanced Scorecard*. CV. Bintang Terang menggunakan *Balanced Scorecard* pada pengukuran kinerja dibagian produksi. Untuk mengukur kinerja atas *job description* karyawan yang diterjemahkan dari visi dan misi perusahaan, sebagaimana Kaplan dan Norton, 1996 menyebutkan “ *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh untuk memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dalam sistem manajemen strategis”.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengambil judul “**Perancangan *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi di CV. Bintang Terang-Medan**”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh perancangan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Bintang Terang.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dituliskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana perancangan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada CV. Bintang Terang?

1.4. Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini agar terfokus pada pemecahan masalah yang telah dirumuskan, yaitu:

1. Penelitian ini dilaksanakan di CV. Bintang Terang.
2. Penelitian yang dilakukan hanya terfokus pada perancangan pengukuran kinerja karyawan dibagian produksi di CV. Bintang Terang.
3. Jam kerja karyawan dibagian produksi pada CV. Bintang Terang dimulai pada jam 08:00-17:00 WIB.
4. Pengambilan data yang dilakukan menggunakan metode wawancara dan kuisioner.
5. Responden merupakan karyawan pada bagian produksi di CV. Bintang Terang
6. Lamanya waktu penelitian selama sebulan hari kerja.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat mendewasakan pikiran mahasiswa untuk melaksanakan setiap perolehan dan pemecahan masalah yang ada dimasyarakat dan lingkungan kampus.

2. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian yang diharapkan setelah melakukan penelitian ini adalah dapat di jadikan masukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan bagi manajemen CV. Bintang Terang.

3. Bagi Karyawan

Bagi karyawan CV. Bintang Terang dapat memahami dan melaksanakan strategi perusahaan.

1.6. Sistematika Penulisan

Pada penulisan Tugas Akhir ini sistematika penulisan disusun sebagai berikut ;

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini berisi latar belakang kenapa penelitian ini diangkat, selain itu juga berisi permasalahan yang akan diangkat, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TIJAUAN PUSTAKA

Berisi tentang rangkuman hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan. Selain itu juga berisi konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian, dasar teori yang mendukung kajian yang akan dilakukan dalam penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang materi, alar, tata cara penelitian dan data apa saja yang akan digunakan dalam mengkaji dan menganalisis sesuai penelitian yang selanjutnya diolah menggunakan metode yang telah ditentukan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Membahas tentang hasil penelitian yang telah dilakukan pada saat pengolahan data dan data – data apa saja yang dihasilkan selama penelitian yang selanjutnya diolah menggunakan metode yang telah ditentukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan hasil penelitian. Selain itu juga terdapat saran atau masukan – masukan yang diperlu diberikan, baik terhadap penelitian sendiri maupun penelitian selanjutnya yang dimungkinkan penelitian ini dapat dilanjutkan.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka berisikan tentang sumber – sumber yang digunakan dalam penelitian ini, baik berupa jurnal, buku, kutipan – kutipan dari internet ataupun dari sumber – sumber lainnya.

LAMPIRAN

Lampiran berisikan kelengkapan alat dan hal lain yang perlu dilampirkan atau ditunjukkan untuk memperjelas uraian dalam penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kata kinerja adalah singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Dalam hal ini, kata *performance* umumnya merujuk pada “*job performance*” atau “*actual performance*” yang artinya suatu prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas – tugasnya.

Berikut beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli:

1. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas – tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. (Kasmir dkk, 2019)
2. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. (Hamali dkk, 2019)
3. Kinerja hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Mangkunegara dkk, 2019)
4. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Hasibuan dkk, 2019)

5. Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan suatu periode. (Fahmi dkk, 2019)
6. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber – sumber daya yang dimiliki (Helfert dkk, 2019)
7. Kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan dalam aktivitas dari suatu organisasi pada satu periode. (Mulyadi dkk 2019).

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudia digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Christi dkk, 2019) indikator dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Deskripsi Pekerja

Pernyataan tertulis yang menjelaskan tentang tanggung jawab yang harus dilaksanakan dari suatu pekerjaan tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan

Karyawan mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang relevan serta memiliki sikap kerja yang positif ditempat kerja.

3. Ketepatan Waktu

Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dalam periode waktu yang telah ditentukan dan hadir tepat waktu.

4. Kuantitas Pekerjaan

Seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam periode waktu yang telah ditentukan.

2.3. Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai adalah salah satu bagian dalam proses manajemen sumber daya manusia disuatu perusahaan. Penempatan pegawai merupakan hal tak terpisahkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk menapai tujuan perusahaan karena segala pemikiran, perencanaan dan pengelolaan perusahaan senantiasa berada ditangan manusianya. (Sirmas Munte, 1997).

2.4. Faktor Pengaruh Kinerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Kasmir dkk, 2019) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan.

Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian

sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan baik. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Rancangan Kerja

Rancangan kerja akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuan. Artinya, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh – sungguh dengan penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan baik juga.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan

6. Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelolah dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan gaya seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Perasaan puas atau perasaan senang setelah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira dan suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar tempat kerja.

11. Loyalitas

Kesetiaan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Menjalankan aktivitas pekerjaan secara sungguh - sungguh sesuai dengan ketepatan waktu. Misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.5. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut (Purwantini, 1998) adalah sebagai berikut :

1. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat laba dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.
2. Untuk menilai prestasi manajer pusat laba bersih dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibedakan kedepannya.
3. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan.
4. Untuk membantu saran tindakan perbaikan atas situasi diluar kendali.
5. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan dalam standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
6. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antar divisi didalam suatu organisasi.

2.6. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut (Mulyadi dkk, 2011) manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelolah operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.7. Dampak Kinerja Karyawan

Dampak kinerja karyawan menurut (Sedarimayanti dkk, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
2. Pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
3. Peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan.
4. Karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat mamacu perkembangannya.
5. Karyawan mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kekaryawanan khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

7. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

2.8. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh konsumen, suatu sistem pengukuran kinerja yang paling efektif harus memiliki syarat – syarat sebagai berikut : (Yuwono dkk, 2002)

1. Didasarkan pada masing - masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran - ukuran kinerja yang konsumen *validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah - masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

2.9. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah alat manajemen kinerja dengan konsep menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan dengan memanfaatkan seperangkat indikator keuangan dan non-keuangan yang terjalin dalam hubungan sebab akibat. *Balanced Scorecard* bertindak sebagai penerjemah visi dan misi organisasi ke dalam tindakan. Selain itu, *balanced scorecard* menyediakan kerangka berfikir untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam kerangka operasional. (Hansen & Mowen, 2000)

2.9.1. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yang menjadi indikator pengukuran kinerja dengan hubungan sebab akibat. Kaplan dan Norton menciptakan *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam masing-masing perspektif tersebut akan ditetapkan tujuan strategis, inisiatif strategis, tolok ukur, dan target. Sehingga diharapkan pengukuran kinerja dapat menyeimbangkan kinerja keuangan dengan kinerja non - keuangan.

1. Perspektif Keuangan

Ukuran keuangan merupakan aspek yang sangat penting dalam memberikan konsekuensi dari tindakan ekonomi yang telah diambil. Penerapan *Balanced Scorecard* dari perspektif keuangan membantu tujuan jangka panjang perusahaan untuk mencapai tingkat pengembalian investasi. Perspektif keuangan akan membantu mengukur kinerja keuangan dalam memberikan kontribusi untuk meningkatkan keuntungan bagi perusahaan. Secara garis besar pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tahapan siklus bisnis, yaitu: tahapan perkembangan (*growth*) tahap pertumbuhan, tahap keberlanjutan (*sustain*) dan tahap panen (*harvest*). Setiap tahapan memiliki tujuan yang berbeda, sehingga penekanan pada pengukuran juga berbeda. (Kaplan & Norton, 2019).

- a. Tahapan perkembangan (*growth*) adalah tahapan awal dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Pada tahap ini, manajemen terikat dengan komitmen

untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

- b. Tahap berkelanjutan (*sustain*) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misal, ROI, ROCE dan EVA.
- c. Tahap panen (*harvest*) adalah tahapan ketiga dimana perusahaan menuai hasil investasi dari tahap sebelumnya. Keuangan merupakan sasaran utama dalam tahap ini, sehingga dijadikan tolak ukur yakni memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Pendekatan perspektif keuangan dapat menggambarkan bagaimana kinerja perusahaan yang baik dilihat dari sudut pandang pemilik dan pemegang saham perusahaan. Selain itu, melalui perspektif keuangan, kita dapat mengetahui bagaimana kontribusi penerapan strategi terhadap keberhasilan perusahaan secara

finansial. Dalam peta strategi, strategi keuangan berada pada level tertinggi untuk meningkatkan pertumbuhan laba, dan nilai pemegang saham.

Hubungan antara perspektif keuangan dengan strategi perusahaan dapat dinilai dari pilihan strategi yang dibuat oleh perusahaan, yaitu antara strategi pertumbuhan atau produktivitas. Perusahaan yang berada pada tahap awal atau perusahaan yang melihat peluang pertumbuhan yang tinggi akan menekankan tujuan dan pengukuran kinerjanya dari strategi pertumbuhan. Strategi produktivitas kurang tepat karena perusahaan pada tahap awal akan mengeluarkan banyak biaya untuk memperkenalkan produk dan jasanya ke pasar.

2. Perspektif Pelanggan

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa perspektif pelanggan merupakan faktor pendorong dalam meningkatkan pendapatan perusahaan, karena inti dari strategi bisnis adalah meningkatkan hasil yang diberikan kepada pelanggan. Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* menentukan bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar suatu perusahaan memungkinkan untuk bersaing dengan kompetitor.

Segmen pasar yang dipilih menggambarkan karakteristik pelanggan yang menjadi sumber pendapatan perusahaan. Menurut Norton dan Kaplan, perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu *customer care measurement* dan *customer value propositions*.

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan baru (*customer acquisition*), profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), dan pangsa pasar disegmen sasaran.

- a. Pengukuran pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar pangsa segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh suatu perusahaan yang diukur berdasarkan dalam bentuk pendapatan, jumlah pelanggan, unit yang terjual.
- b. *Customer Retention*, yaitu upaya untuk mempertahankan pelanggan dan meningkatkan loyalitasnya. Pengukuran dilakukan dengan mengetahui persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan.
- c. *Customer Acquisition*, yaitu upaya untuk memperoleh pelanggan baru di segmen pasar sasaran yang ingin dituju. Pengukuran dilakukan melalui persentase jumlah pelanggan baru yang ditambahkan dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang sudah ada
- d. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan pelanggan akan dapat mengukur seberapa baik kinerja dari perusahaan. Pengukuran ini dapat dilakukan melalui hasil *survey* melalui surat, *interview* melalui telepon atau *personal interview*.
- e. *Customer Satisfaction*, tingkat kepuasan pelanggan akan dapat mengukur seberapa baik kinerja dari sebuah perusahaan. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan menggunakan hasil survei melalui surat, *interview* melalui telepon atau *personal interview*.

- f. *Customer Profitability*, upaya mengidentifikasi pangsa pasar, mempertahankan pelanggan, meningkatkan pelanggan baru dan kepuasan pelanggan tidak menjamin perusahaan telah memiliki pelanggan yang menguntungkan. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing (ABC)*.

Customer value proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- a. *Product leadership*. Perusahaan yang mengadopsi strategi ini lebih menekankan kualitas produk, baik dari segi fitur, fungsi, dan faktor lain dimana perusahaan ingin menunjukkan bahwa produknya sangat layak untuk dinanti dan dibeli.
- b. *Customer intimacy*. Perusahaan yang menerapkan strategi ini cenderung fokus untuk membangun hubungan yang loyal dengan pelanggannya.
- c. *Operational excellence*. Perusahaan dengan strategi ini akan menggabungkan kualitas, harga, dan kemudahan membeli yang tidak ada bandingannya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut (Luis dan Biromo, 2007), proses bisnis internal adalah serangkaian kegiatan yang ada dalam bisnis perusahaan secara internal di dalam perusahaan, sering disebut sebagai rantai nilai (*value chain*). Dari perspektif proses bisnis internal, manajemen puncak harus dapat mengidentifikasi proses bisnis internal penting yang perlu ditingkatkan. Aktivitas organisasi dimasukkan ke dalam proses bisnis internal, yang kemudian diimplementasikan melalui rantai nilainya (*value chain*). Aktivitas ini adalah proses atau cara bagi perusahaan untuk

memberikan nilai kepada pelanggan dan mencapai tujuan keuangannya. Proses bisnis internal dalam suatu organisasi terdiri dari empat bagian, yaitu:

- a. Proses inovasi (*innovation process*).
- b. Proses manajemen pelanggan (*customer management process*).
- c. Proses operasional (*operational process*).
- d. Proses regulasi dan lingkungan (*regulatory and environmentally process*).

Semua proses ini penting dan harus dilakukan dengan baik oleh setiap bagian didalam organisasi. Proses inovasi dapat dipengaruhi oleh kebutuhan dari sasaran pelanggan, *fokus* terhadap pengembangan produk baru dan peningkatan layanan yang dapat memberikan solusi yang jauh lebih baik. Dalam proses manajemen pelanggan, lebih banyak perhatian diberikan untuk menarik pelanggan baru, jika perusahaan bertindak sebagai *early mover advantage*.

Sedangkan proses dari operasional berkaitan dengan biaya, kualitas dan waktu siklus proses operasional, hubungan dengan pemasok dan lain-lain. Strategi dalam proses bisnis internal sejalan dengan arah dan tujuan dari sebuah perusahaan, sehingga dalam hal ini *Balanced Scorecard* hanya berfungsi sebagai penerjemah dan penghubung antara pedoman dan strategi perusahaan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk memungkinkan pertumbuhan dan meningkatkan hasil jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada mengidentifikasi apa yang perlu dilakukan perusahaan untuk meningkatkan dan mengembangkan bisnis. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Untuk

mencapai tujuan dalam hal keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal, perusahaan harus berinvestasi. Investasi dapat dilakukan dengan memberikan sebuah pelatihan kepada setiap karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, dan kegiatan operasional perusahaan, yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan prospek pertumbuhan.

Menurut (Kaplan & Norton, 2001) terdapat tiga kategori dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu:

- a. Kompetensi strategik (*strategic competencies*): ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan strategi.
- b. Teknologi strategik (*strategic technologies*): sistem informasi, *database*, dan jaringan yang dibutuhkan untuk mendukung strategi.
- c. *Climate for action*: budaya kerja yang dibutuhkan untuk memotivasi dan menyalurkan iklim kerja dengan strategi.

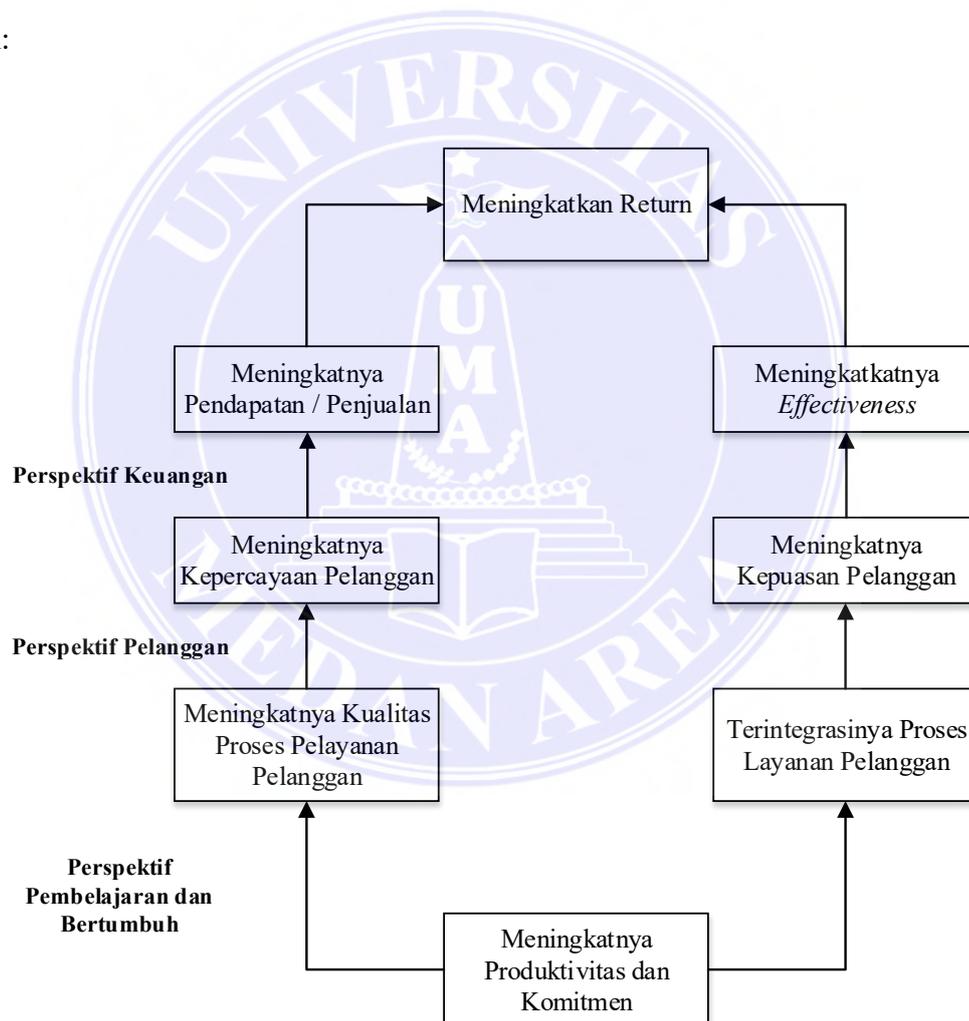
Pertumbuhan dan pembelajaran adalah titik awal untuk mencapai tujuan jangka panjang dan strategi perusahaan yang berkelanjutan. Di tingkat eksekutif, sudut pandang ini dianggap penting, tetapi sering kali perspektif ini kurang diperhatikan. Dengan berfokus pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, setelah menerapkan tiga perspektif lainnya, para eksekutif dapat menyalurkan sumber daya manusianya, teknologi informasi, dan iklim perusahaan mereka dengan kebutuhan untuk menjalankan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.9.2. Hubungan Antara Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing – masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarnya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personal. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personal akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan akhirnya, hal itu akan mempengaruhi prospek keuangan, yang dibuktikan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan efisiensi biaya, dan peningkatan keuntungan. Dengan demikian, dari masing - masing perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya, yaitu perspektif pembelajaran dan perspektif pertumbuhan, perspektif pelanggan, serta perspektif bisnis internal. Dimulai dengan peningkatan komitmen dan produktivitas didalam perusahaan, yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya menanamkan kepercayaan pada pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan yang mendukung kesuksesan di masa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan maka perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor pendukung yang sangat penting. Pada akhirnya semua bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan laba perusahaan yang ditandai dengan peningkatan laba perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian diatas dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Hubungan Antara Perspektif

2.9.3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. (Mulyadi, yang dikutip oleh S Hanuma)

Manajemen strategi tradisional hanya berfokus ke sasaran - sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen *strategic* kontemporer dirumuskan secara koheren. Disamping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut (Mulyadi, yang dikutip oleh S Hanuma), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan *strategic* dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personal untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan *strategic* yang menghasilkan sasaran strategis yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategis yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategis diperspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohorenan sasaran *strategic* yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran - sasaran strategis dikeempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategis ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategis diperspektif keuangan maupun sasaran strategis di perspektif non keuangan.

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran - sasaran strategis yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategis diperspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategis diperspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategis non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.10. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

2.10.1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2017) menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas ini dilakukan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid atau tidak, dengan menggunakan alat ukur yang digunakan (kuisisioner). Uji validitas dilakukan pada responden sebanyak 30 karyawan di CV. Bintang Terang.

Rumus yang digunakan adalah teknik korelasi "*Product Moment*" sebagai

berikut:

$$r_{hitung} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

X : Jumlah jawaban seluruh responden per pertanyaan

Y : Jumlah jawaban seluruh pertanyaan per responden

N : Jumlah seluruh responden

R_{hitung} : Koefisien *Product Moment*

2.10.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2017) menyatakan bahwa uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas ini dilakukan pada responden sebanyak 30 karyawan, dengan menggunakan pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas dan akan ditentukan reliabilitasnya.

Rumus yang digunakan dalam menguji reliabilitas ini adalah sebagai berikut:

$$\sigma_{x^2} = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

Dimana :

σ = Koefisien variasi

X = Jumlah jawaban seluruh responden per pertanyaan

N = Jumlah seluruh responden

$$\text{Variansi total} = \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}{N}$$

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Dimana :

Y = Jumlah jawaban seluruh pertanyaan per responden

X = Jumlah jawaban seluruh responden per pertanyaan

N = Jumlah seluruh responden

k = Jumlah pertanyaan

2.11. *Software SPSS (Statistical Program for Social Sciences)*

Pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) 16.0. Hal tersebut dilakukan supaya pengolahan data statistik dapat dilakukan dengan cepat dan tepat. Dalam penyajian data pada penelitian ini berupa tabel dalam menjelaskan hasil penelitian yang akan diuji, seperti hasil perhitungan melalui uji validitas dan uji reliabilitas merupakan analisis koefisien determinasi.

Pengujian validitas ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0 *for windows* dengan kriteria berikut:

1. Jika r hitung $>$ r tabel maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.
3. Nilai r hitung dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*.

Menggunakan program SPSS 16.0 *for windows*, variabel dinyatakan *reliabel* dengan kriteria berikut :

1. Jika r -alpha positif dan lebih besar dari r -tabel maka pernyataan tersebut *reliabel*.
2. Jika r -alpha negatif dan lebih kecil dari r -tabel maka pernyataan tersebut tidak *reliabel*.
 - a. Jika nilai *Cronbach's Alpha* $>$ 0,6 maka *reliable*
 - b. Jika nilai *Cronbach's Alpha* $<$ 0,6 maka tidak *reliable*

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

1.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di CV. Bintang Terang terletak di Komplek Veteran Blok A Lorong 6 Medan. Dan penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret 2022.

1.2. Jenis Penelitian dan Metode Pengumpulan Data

1.2.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. (Moleong, 2011).

1.2.2. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan jenis data primer, dimana metode yang digunakan dalam memperoleh data primer tersebut adalah dengan melakukan wawancara dan kegiatan tanya jawab dengan pemilik CV. Bintang Terang secara langsung. Setelah itu, pengambilan data kuisisioner karyawan untuk mengukur kinerja karyawan pada CV. Bintang Terang dan membuat kartu kendali sebagai alat ukur kinerja karyawan. Data sekunder dari penelitian ini adalah data yang mencakup sejarah perusahaan yang terkait visi dan misi perusahaan.

1.3. Populasi dan Sampel

1.3.1. Populasi

Populasi dalam hal ini berarti sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi objek penelitian. Elemen populasi merupakan analisis yang akan diteliti. Populasi adalah himpunan semua hal yang ingin diketahui. (Malo dan Trisnoningtias, 2010).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bertugas dalam proses produksi pada CV. Bintang Terang, yang berjumlah sebanyak 30 orang. Adapun datanya sebagai berikut:

Tabel 3.1 Populasi Penelitian

No	Unit Kerja	Jumlah Karyawan	Keterangan
1	Pemilihan Bahan Baku	6	Karyawan
2	Pencetakan	4	Karyawan
3	Pengikisan	5	Karyawan
4	Pengamplasan/Penghalusan	4	Karyawan
5	Perakitan	5	Karyawan
6	Pengecekan	2	Karyawan
8	Pengemasan	4	Karyawan
Total		30	

1.3.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi yang ada. Oleh sebab itu, apapun kesimpulan yang diperoleh dari sampel dianggap telah menggambarkan populasi secara keseluruhan. (Sarwono, 2010)

Mengingat sedikitnya jumlah populasi dalam penelitian ini, maka seluruh populasi ditetapkan sebagai sampel penelitian yaitu sebanyak 30 orang.

1.4. Variabel Penelitian

1.4.1. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel penelitian yang mempengaruhi dan menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

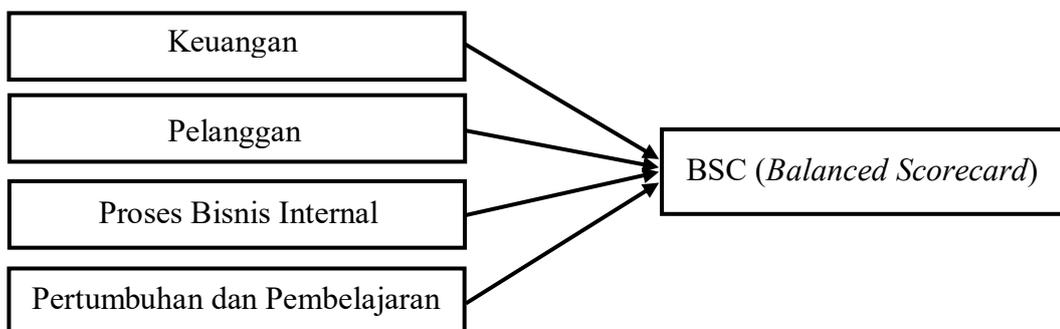
1.4.2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Yang menjadi variabel dependennya adalah BSC (*Balanced Scorecard*). BSC (*Balanced Scorecard*) adalah salah satu alat manajemen kinerja dengan konsep menerjemahkan visi dan strategis ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

1.5. Kerangka Konseptual

Definisi kerangka berfikir dapat diartikan sebagai model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. (Sugiono, 2011)

Adapun kerangka berfikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Dalam pelaksanaan pengukuran kinerja karyawan perlu terlebih dahulu diketahui visi misi dari perusahaan yang dimana akan diterapkan didalam metode Balanced Scorecard yang dimana merupakan salah satu alat manajemen kinerja dengan konsep manajemen yang dimana memanfaatkan sekumpulan indikator baik bersifat finansial ataupun non-finansial ataupun perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan tujuan dimana mampu meningkatkan kinerja karyawan dari setiap perspektif yang ada. (Hansen & Mowen, 2000)

1.6. Metodologi Penelitian

Adapun tahapan metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pendahuluan

Pada tahap awal penelitian ini akan melakukan kunjungan di CV. Bintang Terang. Pada kunjungan tersebut, peneliti bermaksud untuk mencari dan mengumpulkan data – data yang dibutuhkan dalam penelitian seperti visi, misi dan lain – lain. Selain itu penelitian ini juga akan melakukan permintaan izin untuk melakukan penelitian dengan studi lapangan.

Setelah itu sebelum penelitian dilakukan, dimulai dari persiapan untuk melengkapi berkas-berkas administrasi dari kampus atau surat pengantar penelitian yang akan di serahkan ke pihak CV. Bintang Terang.

2. Identifikasi Masalah dan Tujuan Penelitian

Pada tahapan ini mengadakan wawancara langsung dengan pemilik CV. Bintang Terang yang berkaitan dengan masalah pengukuran kinerja karyawan. Setelah melakukan wawancara dapat ditarik sebuah penelitian lalu diidentifikasi dari permasalahan tersebut.

3. Studi Lapangan

Pada awal penelitian dilakukan studi lapangan untuk mengetahui kondisi perusahaan dan informasi pendukung yang terdapat pada CV. Bintang Terang. Adapun tiga macam prosedur pengumpulan data yang meliputi:

a. Dokumentasi

Dokumentasi dapat berupa dokumen – dokumen tertulis yang resmi maupun tidak resmi. Pengumpulan data untuk dokumentasi meliputi profil perusahaan dan foto – foto di CV. Bintang Terang.

b. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian dimana sehari – hari mereka berada dan melakukan aktivitasnya. Pada penelitian ini, observasi bertujuan untuk mengamati secara langsung kondisi dilapangan.

c. Wawancara

Wawancara dilakukan sebagai upaya pengumpulan data dengan melakukan dialog secara langsung dengan sumber data untuk mendapatkan informasi secara lisan dengan tujuan untuk memperoleh

data yang tepat. Dalam wawancara ini akan melibatkan direktur, karyawan bagian produksi.

4. Studi Literatur

Tentang metode pemecahan masalah yang digunakan dan teori pendukung lainnya. Studi literatur yang digunakan dalam masalah ini yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

5. Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam memperoleh data primer tersebut adalah dengan melakukan wawancara dan kegiatan tanya jawab dengan pemilik CV. Bintang Terang secara langsung dilapangan. Dan melakukan pengambilan data kuisioner karyawan serta membuat kartu kendali sebagai alat ukur kinerja karyawan. Sedangkan data sekundernya meliputi sejarah perusahaan yang terkait visi dan misi perusahaan.

6. Teknik Pengolahan Data

Adapun pengolahan data yang dilakukan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Rumus yang digunakan adalah teknik korelasi “*Product Moment*” sebagai berikut:

$$r_{hitung} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana :

X : Jumlah jawaban seluruh responden per pertanyaan

Y : Jumlah jawaban seluruh pertanyaan per responden

N : Jumlah seluruh responden

R_{hitung} : Koefisien *Product Moment*

b. Uji Reliabilitas

Rumus yang digunakan dalam menguji reliabilitas ini adalah sebagai berikut:

$$\sigma_{x1^2} = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

$$\text{Variansi total} = \frac{\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}}{N}$$

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_{b^2}}{\sigma_{t^2}} \right)$$

Dimana :

σ = Koefisien variasi

X = Jumlah jawaban seluruh responden per pertanyaan

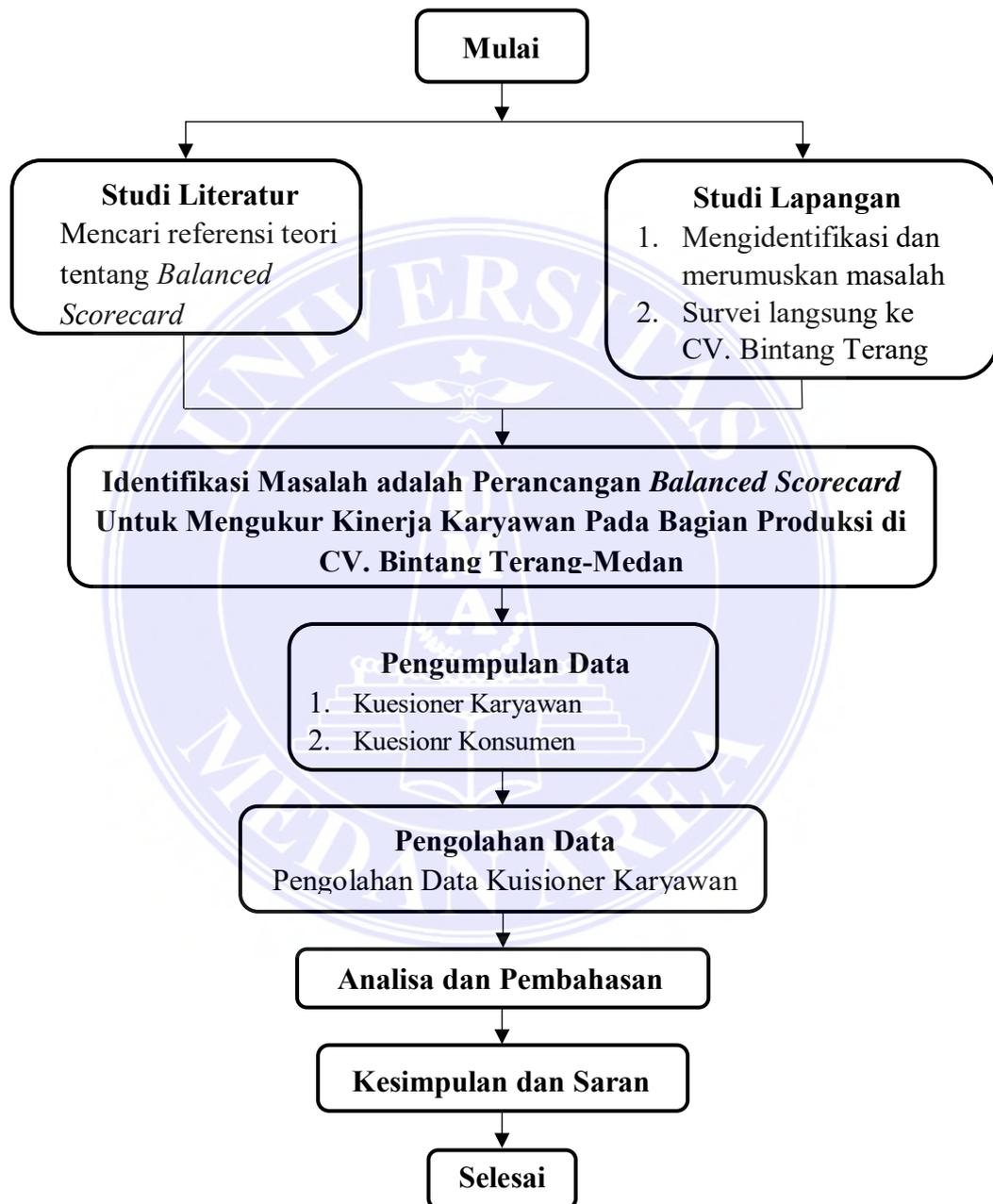
N = Jumlah seluruh responden

Y = Jumlah jawaban seluruh pertanyaan per responden

k = Jumlah pertanyaan

1.7. Flowchart Penelitian

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.2 berikut:



Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan tentang pengukuran kinerja CV. Bintang Terang dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara umum Kinerja Keuangan CV. Bintang Terang yang dilihat dari Laba, Ekuitas, Aset, Biaya, dan Pendapatan, secara umum selama lima tahun pengamatan (2017 s/d 2021) adalah baik. Jumlah Laba yang dihasilkan, jumlah Ekuitas dan jumlah Aset yang dimiliki serta jumlah pendapatan yang dihasilkan terus menaik. Dari sisi penggunaan biaya operasional secara proporsional menurun dilihat dari perbandingan antara jumlah pendapatan yang dihasilkan dengan jumlah biaya operasional yang dikeluarkan.
2. Secara keseluruhan kinerja CV. Bintang Terang dari perspektif *customers* dalam hal ini adalah nasabah cukup baik. Tiga indikator yang digunakan dalam mengukur perspektif ini semuanya menghasilkan nilai jawaban responden yang cukup tinggi (di atas 3 semuanya). Ini menandakan bahwa CV. Bintang Terang telah berhasil mencapai kinerja yang cukup baik dalam mengelola konsumen sehingga konsumen merasa senang dan percaya menjadi konsumen CV. Bintang Terang.
3. Secara keseluruhan kinerja CV. Bintang Terang dari perspektif proses internal bisnis pada sisi inovasi adalah sangat buruk dengan tidak ada inovasi produk yang dilakukan mulai 2000-sekarang. Oleh karena itu, hal

yang perlu dilakukan oleh CV. Bintang Terang adalah dengan menciptakan suatu produk inovasi dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki, sehingga produk yang ada menawarkan lebih banyak pilihan kepada konsumen. Sedangkan, dari sisi proses bisnis internal pada proses operasi, CV. Bintang Terang telah menerapkan efisiensi waktu proses dengan baik. Waktu proses produk yang dijadikan ukuran proses bisnis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa CV. Bintang Terang telah mampu memberikan pelayanan kepada konsumen dengan cepat dan baik.

4. Dari Perspektif pelatihan dan pengembangan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan CV. Bintang Terang bahwa perusahaan belum pernah sama sekali melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan CV. Bintang Terang, padahal pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan sangat penting dan bisa mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan. Oleh karena itu, hal yang perlu dilakukan oleh CV. Bintang Terang adalah dengan mulai melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Sedangkan, dilihat dari indikator Kepuasan kerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan rata-rata keseluruhan jawaban karyawan berada pada angka 3,71 ini artinya bahwa karyawan CV. Bintang Terang merasa cukup puas selama bekerja pada CV. Bintang Terang.

1. Keterbatasan Penelitian

Setelah dilakukan proses penelitian yang akhirnya mampu menyajikan pembahasan terhadap hasil penelitian tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, penulis mengidentifikasi kelemahan yang terjadi adalah:

1. Responden konsumen yang diteliti adalah konsumen CV. Bintang Terang yang berada di lokasi penelitian pada saat penelitian yaitu berjumlah 16 orang. Jumlah konsumen ini belum mewakili seluruh konsumen CV. Bintang Terang dan hanya terbatas pada golongan konsumen umum.
2. Waktu pemrosesan yang digunakan untuk menghitung *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) tidaklah mutlak, karena waktu tersebut tergantung dari situasi dan kondisi yang terjadi pada saat melakukan proses produksi.

5.2. Saran

1. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas responden penelitian pada *customers* sehingga memberikan informasi yang banyak terkait kinerja perusahaan yang bersangkutan.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas responden penelitian pada karyawan sehingga memberikan informasi yang banyak terkait kinerja karyawan yang bersangkutan, dimana perspektif *Balanced Scorecard* dapat dikembangkan sesuai dengan lingkup perusahaan yang diukur kinerjanya.

3. Peneliti selanjutnya diharapkan memperbanyak lagi indikator yang diukur pada waktu pemrosesan yang terjadi pada aktivitas perusahaan. Indikator yang lebih banyak mampu memberikan informasi yang lebih luas tentang kinerja perusahaan yang dijadikan objek penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Ade Wedhasmara, 2010. Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK BRI (Persero) TBK. Kantor Cabang Jalan Sutomo Medan Dengan Iklim Kerja Sebagai Variabel *Intervening*.
- Ardiyanti, Rini, Ekha, 2010. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Universitas Santa Dharma.
- Dany Ayu Amanda, 2016. Analisis Faktor Pengusaha Kuliner Menggunakan Jasa Iklan Instagram “Jakul Semarang” Sebagai Endorser. Semarang: Unniversitas Katolik Soegijapranata.
- Sesaria Monica, 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan) Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Dynaplast Cibitung (DP04). Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Sirmas Munte, 1997. Penempatan Pegawai Melalui Analisis Jabatan Dengan Menggunakan The Point Rating Method Pada PDAM Tirtanadi Medan. Medan: Universitas Medan Area.
- S, Hanuma, 2011. Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Pagesti, Risdha, 2017. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Iklim Organisasi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bnjarnegara. Purwokerto: UMP.

Rahayu, Tri, Pidha, 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Rusdiyanto, A, F, 2010. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Semarang. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.



KUESIONER KARYAWAN

CV. BINTANG TERANG

Nama :

Stasiun Pekerjaan :

Status :

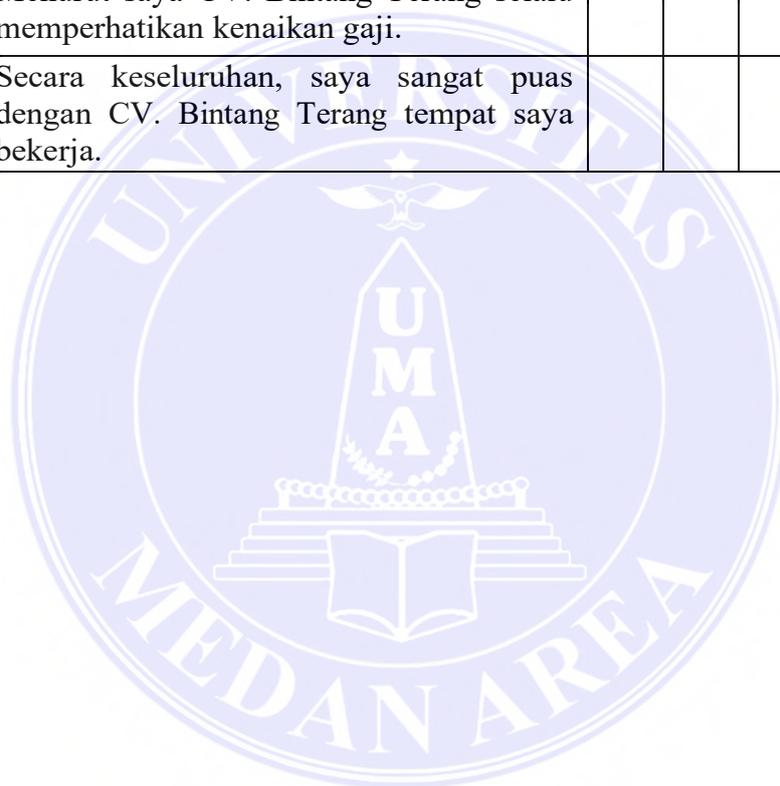
Petunjuk Pengisian

Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tanda ceklis (√) pada kolom yang tersedia.

1. SS = Sangat Setuju (Skor 5)
2. S = Setuju (Skor 4)
3. N = Netral (Skor 3)
4. TS = Tidak Setuju (Skor 2)
5. STS = Sangat Tidak Setuju (Skor 1)

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Jumlah gaji yang saya terima sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang saya berikan.					
2	Jumlah gaji yang saya terima memungkinkan saya untuk hidup layak bersama keluarga.					
3	Jumlah gaji yang saya terima telah sesuai dengan peraturan dan penggajian dan pengupahan.					
4	Menurut saya jumlah tunjangan hari raya yang diberikan CV. Bintang Terang sudah cukup layak dan memadai dan sesuai dengan kebutuhan saya.					
5	Menurut saya jumlah asuransi kecelakaan kerja yang diberlakukan oleh CV. Bintang Terang sudah sesuai dengan resiko kerja yang saya hadapi.					

6	Menurut saya CV. Bintang Terang selalu diberikan kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.					
7	Di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan penghargaan bila saya memberikan sumbangan yang berarti terhadap kemajuan perusahaan.					
8	Saya selalu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan penting dalam perusahaan.					
9	Menurut saya CV. Bintang Terang selalu memperhatikan kenaikan gaji.					
10	Secara keseluruhan, saya sangat puas dengan CV. Bintang Terang tempat saya bekerja.					



KUESIONER KONSUMEN

CV. BINTANG TERANG

Nama :

Stasiun Pekerjaan :

Status :

Petunjuk Pengisian

Jawablah pertanyaan dibawah ini dengan memberikan tanda ceklis (√) pada kolom yang tersedia.

1. SS = Sangat Setuju (Skor 5)
2. S = Setuju (Skor 4)
3. N = Netral (Skor 3)
4. TS = Tidak Setuju (Skor 2)
5. STS = Sangat Tidak Setuju (Skor 1)

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1	Menurut kami selama ini CV. Bintang Terang memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan					
2	Kami merasa tarif harga yang diberikan CV. Bintang Terang sesuai dengan produk yang ditawarkan					
3	Kami jarang dan bahkan tidak pernah melakukan komplain atas barang yang kami beli pada CV. Bintang Terang					
4	Pihak CV. Bintang Terang selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat					
5	Kami merasa puas dengan barang/jasa yang ditawarkan oleh CV. Bintang Terang					
6	Menurut kami CV. Bintang Terang selalu memberikan info produk barang/jasa terbaiknya					

7	Kami selalu mengalami pengalaman yang menyenangkan dalam interaksi kami dengan pihak CV. Bintang Terang					
8	Secara keseluruhan CV. Bintang Terang merupakan perusahaan yang memiliki citra yang baik dan positif untuk para pelanggan					



Lampiran Rekapitulasi Kuesioner Karyawan

Responden	Pertanyaan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	45
2	4	3	4	3	4	3	3	1	4	4	33
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	3	5	4	5	4	3	3	4	4	39
5	3	3	3	1	5	4	3	4	3	3	32
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	31
8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37
9	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	33
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	43
14	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	24
18	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	38
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
21	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
22	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	38
23	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	38
24	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
25	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	36
26	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
27	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
28	4	3	3	3	3	4	3	5	5	5	38
29	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	34
30	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	36

Lampiran Rekapitulasi Kuesioner Konsumen

Responden	Pertanyaan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	4	3	4	4	4	4	31
2	4	4	4	4	4	4	4	4	32
3	5	5	5	5	5	4	5	5	39
4	3	5	5	3	3	3	3	5	30
5	3	4	3	3	3	3	3	3	25
6	3	3	5	3	4	4	3	3	28
7	4	5	4	4	4	5	4	5	35
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	3	4	3	3	3	3	4	27
10	3	4	4	3	4	4	4	4	30
11	4	4	5	3	5	4	4	4	33
12	3	4	4	2	4	3	4	4	28
13	4	4	4	4	4	5	4	5	34
14	4	3	4	3	4	4	3	5	30
15	4	4	4	3	4	3	4	4	30
16	4	3	3	3	3	3	3	4	26

Lampiran Uji Validitas SPSS Kuesioner Karyawan

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.588**	.561**	.326	.054	.399*	.352	.169	.199	.372*	.608**
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.079	.775	.029	.056	.371	.292	.043	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P2	Pearson Correlation	.588**	1	.672**	.607**	.456*	.495**	.758**	.073	-.016	.133	.738**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.011	.005	.000	.700	.933	.484	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P3	Pearson Correlation	.561**	.672**	1	.571**	.434*	.119	.532**	-.268	-.201	.026	.513**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.001	.017	.530	.002	.152	.286	.891	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P4	Pearson Correlation	.326	.607**	.571**	1	.277	.162	.636**	-.104	.068	.247	.600**
	Sig. (2-tailed)	.079	.000	.001		.139	.393	.000	.584	.720	.188	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P5	Pearson Correlation	.054	.456*	.434*	.277	1	.515**	.406*	-.115	-.020	.086	.490**
	Sig. (2-tailed)	.775	.011	.017	.139		.004	.026	.544	.918	.652	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P6	Pearson Correlation	.399*	.495**	.119	.162	.515**	1	.524**	.578**	.382*	.466**	.757**
	Sig. (2-tailed)											
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (2-tailed)	.029	.005	.530	.393	.004		.003	.001	.037	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P7	Pearson Correlation	.352	.758**	.532**	.636**	.406*	.524**	1	.269	.066	.244	.764**
	Sig. (2-tailed)	.056	.000	.002	.000	.026	.003		.151	.730	.193	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P8	Pearson Correlation	.169	.073	-.268	-.104	-.115	.578**	.269	1	.630**	.584**	.506**
	Sig. (2-tailed)	.371	.700	.152	.584	.544	.001	.151		.000	.001	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P9	Pearson Correlation	.199	-.016	-.201	.068	-.020	.382*	.066	.630**	1	.825**	.518**
	Sig. (2-tailed)	.292	.933	.286	.720	.918	.037	.730	.000		.000	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
P10	Pearson Correlation	.372*	.133	.026	.247	.086	.466**	.244	.584**	.825**	1	.674**
	Sig. (2-tailed)	.043	.484	.891	.188	.652	.010	.193	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.608**	.738**	.513**	.600**	.490**	.757**	.764**	.506**	.518**	.674**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.006	.000	.000	.004	.003	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran Uji Reliabilitas SPSS Kuesioner Karyawan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	33.2333	13.840	.532	.782
P2	33.7000	12.493	.653	.763
P3	33.4333	13.495	.374	.794
P4	33.6000	12.800	.461	.785
P5	33.2333	13.564	.343	.798
P6	33.3667	12.585	.682	.761
P7	33.7333	12.685	.695	.761
P8	33.3667	12.930	.306	.813
P9	33.1667	13.385	.373	.795
P10	33.0667	12.616	.565	.772

Lampiran Uji Validitas SPSS Kuesioner Konsumen

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	TOTAL
P1	Pearson Correlation	1	.127	.093	.697**	.466	.338	.527*	.485	.662**
	Sig. (2-tailed)		.638	.731	.003	.069	.200	.036	.057	.005
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P2	Pearson Correlation	.127	1	.336	.461	.297	.251	.600*	.477	.648**
	Sig. (2-tailed)	.638		.203	.072	.264	.348	.014	.062	.007
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P3	Pearson Correlation	.093	.336	1	.210	.565*	.236	.291	.267	.535*
	Sig. (2-tailed)	.731	.203		.434	.023	.378	.275	.317	.033
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P4	Pearson Correlation	.697**	.461	.210	1	.401	.589*	.560*	.443	.791**
	Sig. (2-tailed)	.003	.072	.434		.123	.016	.024	.086	.000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P5	Pearson Correlation	.466	.297	.565*	.401	1	.552*	.782**	.226	.760**
	Sig. (2-tailed)	.069	.264	.023	.123		.027	.000	.400	.001
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P6	Pearson Correlation	.338	.251	.236	.589*	.552*	1	.446	.410	.696**
	Sig. (2-tailed)									
	N									

	Sig. (2-tailed)	.200	.348	.378	.016	.027		.084	.115	.003
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P7	Pearson Correlation	.527*	.600*	.291	.560*	.782**	.446	1	.327	.809**
	Sig. (2-tailed)	.036	.014	.275	.024	.000	.084		.216	.000
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
P8	Pearson Correlation	.485	.477	.267	.443	.226	.410	.327	1	.658**
	Sig. (2-tailed)	.057	.062	.317	.086	.400	.115	.216		.006
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
TOTAL	Pearson Correlation	.662**	.648**	.535*	.791**	.760**	.696**	.809**	.658**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.007	.033	.000	.001	.003	.000	.006	
	N	16	16	16	16	16	16	16	16	16

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran Uji Relibilitas SPSS Kuesioner Konsumen

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	26.8750	10.383	.555	.831
P2	26.6875	10.096	.515	.837
P3	26.5000	10.800	.393	.850
P4	27.3125	9.296	.697	.813
P5	26.7500	9.800	.671	.817
P6	26.8750	9.850	.575	.829
P7	26.9375	9.662	.737	.810
P8	26.4375	10.129	.534	.834